

“BIG SHOES FOR A LADY”: EL TECHO DE CRISTAL EN UNA FILIAL CON POLÍTICA DE DIVERSIDAD

“BIG SHOES FOR A LADY”: THE GLASS CEILING IN A BRANCH WITH A DIVERSITY POLICY

Mariana I. Paludi, Ph. D¹

Clasificación: trabajo empírico – investigación
Recibido: 17 – Octubre - 2017 / Aceptado: 1 – Diciembre - 2017

Resumen

En los últimos años se ha observado un avance en la carrera de mujeres profesionales por medio del uso de cuotas, regulaciones y acciones afirmativas, sin embargo, la proporción de mujeres en roles ejecutivos continúa siendo escasa y los roles a los que acceden tienen una baja influencia en la toma de decisiones (Credit Suisse, 2014; OECD, 2016). A escala global, las mujeres representan un 12 % en los directorios de las grandes compañías (OECD, 2016). En compañías de países desarrollados, el 13,4 % del directorio son mujeres, en comparación con un 8,8 % en compañías de mercados emergentes (MSCI, 2014). Más aún, en países como Suecia, la paridad en la esfera pública, particularmente en la representación parlamentaria ha sido mucho más veloz que la paridad en el mundo corporativo haciendo evidente la persistencia de un techo de cristal para las mujeres en las empresas (André y Bourrousse, 2017).

Los estudios que dan cuenta del limitado acceso de las mujeres a puestos gerenciales (FIEL, 2007; OECD, 2008) han concluido que existen barreras invisibles que crean una segregación vertical y dicho fenómeno ha sido denominado *techo de cristal* (Catalyst, 1993). Pese a la notoriedad del fenómeno, persisten aún interrogantes sobre qué medidas han tomado las empresas para establecer una mayor paridad entre mujeres y varones en las empresas y cómo funcionan las políticas globales de diversidad en los mercados locales. El presente trabajo utiliza como marco teórico los estereotipos de género en el contexto empresarial (Schein, 1973, 1975; Schein y Mueller, 1992; Schein, Mueller y Jacobson, 1989; Schein *et al.*, 1996) junto con el método de la dramaturgia y la metáfora teatral de Goffman (1959/2006) en un estudio empírico realizado en la filial argentina de la multinacional INNO (nombre ficticio).

Las conclusiones del análisis del caso INNO coinciden con una vasta literatura que aduce que los puestos gerenciales están diseñados según los atributos masculinos, replicándose el fenómeno “piensa en gerente, piensa en varón” (Schein, 1973, 1975; Schein y Mueller, 1992; Schein, Mueller y Jacobson, 1989; Schein *et al.*, 1996). Además, se observó que las premisas de la política de diversidad están elaboradas sobre una paradoja que establece el valor distintivo que los atributos femeninos aportan a la organización, sin embargo, en el pasaje entre los cargos de jefatura y los niveles de la alta gerencia dichos atributos expresamente valorados son invisibilizados adquiriendo los atributos masculinos una mayor valoración simbólica. En la sección final de este trabajo se exponen las implicancias del estudio.

Palabras clave: techo de cristal, organización, multinacional, estereotipos de género, metáfora teatral.

Abstract

In recent years, there has been an advance in the career of professional women through the use of quotas, regulations and affirmative actions, however, the proportion of women in executive roles continues to be scarce and they mostly access roles with low influence in decision making (Credit Suisse, 2014; OECD, 2016). At a global level, women repre-

¹ Universidad Mayor. Escuela de Negocios, Santiago, Chile. Correo electrónico: mpaludi@gmail.com.

sent 12 % in the board of directors in large companies (OECD, 2016). In companies from developed countries, 13.4 % of the board of directors are women, compared to 8.8 % in companies in emerging markets (MSCI, 2014). Moreover, in countries such as Sweden, gender equality in the public sphere, particularly parliamentary representation, has been much faster than gender equality in the corporate world, making evident the persistence of a glass ceiling for women in companies (André, & Bourrousse, 2017).

Studies that account for women's limited access to management positions (FIEL, 2007, OECD, 2008) have concluded that there are invisible barriers that create a vertical segregation. This phenomenon has been called glass ceiling (Catalyst, 1993). Despite the notoriety of the phenomenon, there are still questions about the initiatives companies have taken to establish greater gender equality between women and men in companies and how global diversity policies work in local contexts. This research study is conducted with a theoretical framework based on gender stereotypes in business contexts (Schein, 1973, 1975, 1989, 1992 and 1996) together with Goffman's dramaturgy and theatrical metaphor (1959/2006) to study empirically the Argentine subsidiary of a multinational called INNO (fantasy name).

The conclusions drawn from the analysis of INNO's case study are aligned with a vast literature that argues that managerial positions are designed according to masculine attributes, replicating the phenomenon "think manager, think male" (Schein, 1975, 1989, 1992 and 1996). Additionally, it was evidenced that the premises of the diversity policy are elaborated over a paradox that establishes the distinctive value that the feminine attributes contribute to the organization, however, in the transition between supervision and senior management roles the feminine attributes are rendered invisible while masculine attributes acquire a greater symbolic value. In the final section of this work, the implications of the study are discussed.

Keywords: Glass ceiling, organization, multinational, gender stereotypes, theatre metaphor.

Introducción

Según la publicación del Foro Económico Mundial Global Gender Gap Report (Leopold, Ratcheva y Zahidi, 2017), Argentina está posicionada en el puesto 34 de los 144 países que integran la muestra estadística. Los números son alentadores teniendo en cuenta que en el año 2006 Argentina se encontraba en el puesto 41. Sin embargo, se observa un distinto grado de avance en cuanto a equidad de género entre el sector público y el privado. Mientras que la medición del "empoderamiento político" sitúa a Argentina en el puesto 21 del *ranking*, en participación económica y oportunidad desciende desproporcionadamente, pasando a ocupar el puesto 111. Es probable que dicho indicador esté sesgado por la aplicación de la ley de cupos femeninos a los partidos políticos, dejando para la reflexión la posibilidad de aplicar acciones positivas dentro del sector privado, como en el caso de Suecia o Noruega. En síntesis, la brecha que separa el avance del sector público en relación con el privado indica la necesidad de hacer investigaciones que expliquen qué particularidades del sector privado retrasan el avance hacia la equidad de género.

Debido a que no se han hecho estudios de esta índole en Argentina, se espera que este caso pueda dar cuenta de una realidad hasta ahora no abordada identificando fortalezas y debilidades de las prácticas de diversidad uti-

lizadas por las organizaciones. Se espera también poder alertar sobre potenciales contradicciones que pudieran restringir o limitar la efectividad de prácticas de diversidad y equidad de género utilizadas en empresas.

Caso de estudio

INNO² es una empresa multinacional creada en Estados Unidos a finales del siglo XIX. En la actualidad, es una empresa de alcance global dedicada a la venta de productos y servicios a todo el mundo dentro del rubro de las Information Technology Companies (IT). Está en varias regiones: Estados Unidos, Canadá, Asia, Europa, Medio Este, África, Sudamérica (habla hispana), Brasil y México. Dentro de la región sudamericana se encuentra INNO Argentina, instalada en ese país en la década de los veinte. La empresa INNO tiene tres particularidades que la hacen interesante como caso de estudio.

En primer lugar, es una de las primeras empresas de IT que implementó un programa de diversidad. Esta política abarca a todas las minorías sociales: aparte de las mujeres, homosexuales, bisexuales, transexuales y minorías étnicas. Sin embargo, desde sus inicios, la carrera de las mujeres profesionales tuvo un lugar distinguido del resto

2 En este trabajo el nombre INNO reemplazará sistemáticamente el verdadero nombre de la empresa por razones de confidencialidad.

de las minorías, publicitándose como una empresa que valora particularmente el aporte de la mujer al mundo laboral. En segundo lugar, por ser una empresa global, las políticas que se adoptan a escala regional provienen generalmente de la casa matriz. Es importante aquí pensar en enfoques relacionales que expliquen las dinámicas de poder entre el individuo, la organización y el contexto del país, algo aún poco explorado en la literatura (Syed y Özbilgin, 2009).

En INNO Argentina, el 25 % de la población total de la empresa está compuesto por mujeres (uno de los porcentajes más bajos en relación con los demás países de la región, siendo el más alto el de Venezuela con un 42 %). A su vez, solo el 20 % de la población gerencial de INNO son mujeres. INNO reconoce que el mercado laboral es cada vez más competitivo, por lo tanto, la diversidad de comportamientos que observan en sus clientes incide necesariamente en cómo debiera ser la composición de sus empleados. En el marco de este estudio se pudo acceder a una entrevista con la responsable o líder de los programas de diversidad para toda la región de Sudamérica (habla hispana). Mediante dicha entrevista, la líder de diversidad explicó que en INNO Estados Unidos la diversidad como política tiene cinco décadas de antigüedad, mientras que en Sudamérica fue solo hace diez años que la gestión de la diversidad cobró relevancia. La empresa reconoce oficialmente la importancia que tiene la carrera de la mujer profesional y su contribución a la organización. En una nota periodística realizada a la gerente de Relaciones Laborales se le preguntó sobre la existencia de problemas para retener mujeres talentosas a lo que contestó que el problema no se circunscribía a INNO, sino a todo el mercado laboral. Según la entrevistada el desarrollo de carrera para una mujer es más complicado que para los varones: “no es fácil cumplir el rol de madre, cocinera, administradora del hogar, esposa y, además, profesional.” En tercer lugar, la política de diversidad que se aplicó a partir del 2005 no ha tenido correlato directo en el crecimiento del número de mujeres en los puestos gerenciales. El reducido impacto de la política de diversidad en la filial argentina de INNO es una de las principales motivaciones para el desarrollo de este estudio.

Metodología

En principio, el objetivo de este artículo fue comprender por qué las mujeres que detentan puestos gerenciales representen solo el 20 % de la población de INNO, pese al desarrollo de una política de diversidad explícita y activa. Cabe destacar que la política de diversidad tiene especial interés por la promoción de mujeres profesionales a puestos gerenciales. Si bien la literatura explica la baja

representación con el fenómeno del techo de cristal, el objetivo de este trabajo es profundizar el modelo explicativo a través de perspectivas culturales y el análisis de estereotipos en un contexto específico. Luego de la fase exploratoria del estudio, se elaboraron las siguientes preguntas de investigación con el objetivo de problematizar la baja representación femenina en puestos gerenciales:

1. ¿Cuáles son las premisas en que se basa la política de diversidad?
2. ¿Cuáles son los comportamientos valorados por los miembros de INNO?
3. ¿Cuáles atributos se perciben en la mujer y cuáles se perciben en el varón?
4. ¿Cuáles atributos considera la organización que son válidos para los gerentes?
5. ¿Cómo se relacionan los atributos percibidos en la mujer, en el varón y en los gerentes?

Este trabajo de investigación está basado en un estudio de caso basado en evidencia empírica y altamente iterativo (Eisenhardt, 1989). Mediante un enfoque de tipo analítico-descriptivo se intentarán abordar las preguntas de investigación mencionadas. Fueron utilizados múltiples métodos de recolección de datos: observación, entrevistas, observación participante, notas de campo, con el objeto de conformar las categorías de análisis. Finalmente, con la incorporación del marco teórico de Erving Goffman se logra una *triangulación de los datos* (Vasilachis de Gialdino, 2006, p. 93), cuyo objetivo es aumentar la confianza en la calidad de los datos utilizados para este estudio.

La primera fase de la investigación fue exploratoria. En cuanto a la segunda fase, se hizo una inmersión en el campo de estudio en el que debieron elaborarse cuestionarios de entrevistas para los nueve entrevistados, dos varones y siete mujeres. Las entrevistas fueron realizadas en el segundo semestre del 2008. Se entrevistó a nueve personas por la saturación de las categorías de análisis, según Glaser y Strauss (1967). Las fuentes documentales así como las grabaciones de las entrevistas realizadas a los miembros de INNO —previamente transcritas— fueron codificadas con el *software* ATLASTi.

A continuación se enumerarán los datos de campo que fueron recolectados y analizados:

- Entrevista no estructurada (Fassio, Pascual y Suárez, 2004) en la fase exploratoria con una interlocutora clave del departamento de Recursos Humanos.
- Entrevistas semiestructuradas con a) responsables de Recursos Humanos y responsables espe-

cíficos de la gestión de la diversidad, b) gerentes de diversos departamentos, c) profesionales jóvenes de ambos sexos, y d) actores relevantes con una antigüedad de más de veinte años. El uso de entrevistas semiestructuradas les permitió a los entrevistados relatar y describir situaciones que a través de entrevistas estructuradas no se podrían haber abordado.

- Observación participante. Actividad de cierre del año (2008) del grupo de Recursos Humanos responsable de la gestión de la diversidad.
- Archivos electrónicos (presentaciones de Recursos Humanos, actividades de capacitación).
- Informes de prensa que proporcionó la organización.
- Estadísticas internas.
- Folletos y material utilizado intraorganización (provisto por Recursos Humanos).

Marco teórico

Cultura organizacional

Albert Mills (1988) es uno de los primeros académicos en vincular el concepto de *género* y el de *cultura organizacional*. Su trabajo parte de demostrar la falencia de los investigadores organizacionales al omitir la dimensión del género en los análisis organizacionales (por ejemplo, en los estudios de Hawthorne). Dicha falencia daba cuenta de un erróneo entendimiento del comportamiento organizacional. Un ejemplo es el caso del estudio de Blauner (citado en Mills, 1988) sobre la alienación. La disconformidad masculina es comprendida como una expresión válida de alienación a raíz de las condiciones laborales, mientras que la (insatisfacción) femenina es explicada por su debilidad física y sus compromisos familiares.

Mills (1988) basa su argumento en la utilidad de la cultura organizacional como concepto para el análisis del género permitiendo abordar las interrelaciones entre la organización y la sociedad. En parte, Mills esgrime una crítica a los funcionalistas (quienes trabajan en el concepto de *cultura corporativa*) cuya idea de la cultura es la de algo que *ingresar*³ en la organización con sus miembros o algo generado *en los confines*⁴ de la organización. Dicho punto de vista enfatiza aspectos internos organizacionales pero omite observar a la sociedad o el contexto cultural en el que se encuentran las organizaciones.

Entre las investigaciones actuales sobre cultura organizacional cabe mencionarse un estudio (Chen, Fosh y

Foster, 2008) que analizó distintas entidades bancarias de China. Este estudio reveló que las distintas percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional se deben al proceso de socialización organizacional y, a su vez, a la adopción paulatina de prácticas de recursos humanos vinculadas a temas de diversidad. Asociado a las relaciones de género dentro del estudio se diferenció el patrón de percepción de varones y mujeres que detenían puestos gerenciales, sobre la base de tres características que distinguían a los bancos: sus propietarios, la historia y el tipo de negocio de dicho banco. Tanto el trabajo de Mills (2002) como el de Chen *et al.* (2008) mencionan la importancia del negocio desarrollado por una organización en particular con el objeto de contextualizar el caso de estudio. Al mismo tiempo, la construcción social de la feminidad y la masculinidad planteada por Mills (2002) se asemeja a la idea de socialización organizacional que estudia Chen *et al.* (2008). Ambos son aspectos fundamentales en el análisis de casos de estudio, en tanto procesos sociales que se desarrollan dentro de la organización y que tienen como objeto dilucidar el efecto de las relaciones de género en la cultura organizacional.

Género y acceso a puestos gerenciales

A partir de 1980, una publicación en el diario estadounidense *Wall Street Journal* destaca la escasa población de mujeres ejecutivas que llegaban a ocupar puestos gerenciales o ejecutivos. A raíz de este artículo, el fenómeno de escasez de mujeres en cargos gerenciales/ejecutivos comienza a tomar entidad propia y se construye el concepto de *techo de cristal* (Catalyst, 1993) para dar cuenta de barreras de acceso a cargos gerenciales/ejecutivos. En el presente trabajo serán de especial importancia los estudios que destacan las características organizacionales, la estructura organizacional y la cultura organizacional, como esos aspectos que contienen limitantes intrínsecos para las mujeres profesionales que se encuentran en la carrera gerencial.

Merece recordarse que la causa principal de la inequidad de género responde a la existencia de los llamados estereotipos de género. Dentro del ámbito empresarial, Virginia Schein (1973, 1975 y 2007) investigó durante más de treinta años la relación existente entre los estereotipos y los requisitos de un puesto gerencial. Sus estudios se llevaron a cabo con muestras integradas por varones y por mujeres —gerentes de mandos medios en ambos casos— a quienes se les solicitaba que a partir de 92 descriptores, indicaran cuáles características se vinculaban con la mujer, cuáles con el varón y cuáles con los gerentes de los mandos medios. Los resultados demostraron, tanto en la muestra integrada por mujeres como varones,

3 La itálica es utilizada por el autor.

4 La itálica es utilizada por el autor.

que había una mayor intersección entre las características atribuibles a varones y a gerentes (Heilman, Block, Martell y Simon, 1989). Este fenómeno fue denominado por la autora: “piensa en gerente, piensa en varón”.

El estudio de Guillaume y Pochic (2009) se pregunta, en primer lugar, qué deben sacrificar las mujeres para acceder a puestos de jerarquía gerencial. Del principal objetivo del estudio se desprenden los siguientes puntos:

- a) las mujeres encontraban dificultades en el trayecto de su carrera profesional dadas determinadas características organizacionales, lo que refleja un techo de cristal;
- b) deben abordarse las normas informales relacionadas con puestos gerenciales —el manejo del tiempo así como la necesidad de viajes de negocios—, y,
- c) cuáles son las representaciones sociales y culturales con relación al concepto de liderazgo.

Por último, las autoras proponen abordar las problemáticas de las políticas de conciliación entre la vida laboral y la personal (en inglés denominadas políticas de *work-life balance*) desde la perspectiva de la organización y del individuo junto con la familia. Este estudio da cuenta de la importancia que concede la empresa a la disponibilidad horaria de gerentes y gerentas. Respecto de la gestión del tiempo resulta llamativo que las gerentas jóvenes que esgrimen interés por políticas de flexibilidad horaria sean convocadas para puestos de trabajo sin oportunidades de desarrollo y crecimiento (en inglés *dead-end job*) (Novick, Rojo y Castillo, 2008). Finalmente, debe considerarse que incluso los programas de conciliación entre la vida laboral y la personal, pueden no ser suficientes para lograr avances en la carrera profesional de las mujeres.

Análisis

Conciliación entre la vida familiar y la vida laboral

Por medio de distintas entrevistas fue evidente la relevancia que tiene la familia en la vida de estas mujeres profesionales. Esto apoya la idea de que la mujer ejecutiva argentina no renuncia a su familia por el desarrollo de su carrera profesional a pesar de tener que destinar gran cantidad de su tiempo dentro de la empresa (Heller, 1999; 2011). Todas las personas entrevistadas, fueran varones, mujeres, tuvieran o no hijos, indican explícita o implícitamente que los hijos son responsabilidad primordial de las mujeres, en consecuencia, los papeles materno y paterno son asimétricos en desmedro de la mujer.

En relación con la búsqueda de un equilibrio entre las demandas laborales y familiares, INNO, empresa pionera en la realización de programas para conciliar la vida familiar con la vida laboral, implementó a partir de 1999 opciones de trabajo flexible en el marco del programa Work-Life Balance. Estos beneficios son responsabilidad del área de Recursos Humanos, entre ellos pueden destacarse los siguientes:

1. horario de trabajo individualizado,
2. permiso de ausencia,
3. horario de trabajo con reducido tiempo parcial,
4. trabajo desde la casa y,
5. trabajo móvil/telecommuter.

Merece destacarse que la existencia de iniciativas de flexibilidad laboral de organizaciones como INNO tiene ciertos limitantes que se vinculan al puesto de trabajo desempeñado. Si bien está contemplado que en determinados momentos, como el periodo posterior a la maternidad, las mujeres se ausenten de la empresa, quienes se desempeñan en un puesto gerencial con vistas a la alta gerencia comprenden, tácitamente, el grado de compromiso que requiere la empresa.

Asimismo, los distintos relatos de los entrevistados demostraron que pese al desarrollo de iniciativas para conciliar el trabajo con la vida personal, en la sociedad argentina las mujeres siguen ejerciendo un *dobles rol*⁵. Según Wainerman y Gutiérrez (2007) el cambio social implica dar una respuesta social, por lo tanto, el cambio cultural debe abordarse en forma holística involucrando a la familia, a las organizaciones del sector privado, y a la sociedad en su conjunto.

Desarrollo de carrera

Paradojas del modelo femenino

Según Alles (citado en Heller, 1999) no siempre el desarrollo de una carrera profesional tiene que ser acelerado y ascendente. Pueden existir desplazamientos horizontales, cambios entre áreas, trayectorias laborales que aún significan mejoras en el puesto de trabajo. Las particularidades de INNO —su gran tamaño junto con el crecimiento reciente— explican en parte los distintos desplazamientos horizontales y verticales de los profesionales. Por ejemplo, el crecimiento súbito del área de servicios creó nuevos puestos de trabajo; en términos organizacionales, se produce una reconfiguración estructural que amplía la estructura jerárquica. A su vez, los estudios sobre desa-

5 Para ampliar desde una perspectiva micro, remitirse a Márquez et al. (2008).

rollo de carrera sostienen que varones y mujeres tienen distintas perspectivas sobre el crecimiento laboral (Heller, 1999), esto explica que sean elaborados los programas de mentoría.

Los *programas de mentoría* implican una relación de asesor-asesorado. Advierte Heller (1999) que la relación debe establecerse entre personas del mismo sexo dado que un varón en el rol de mentor tendrá limitantes para abordar acabadamente las problemáticas de las gerentas. En relación con esto, la entrevistada del departamento de Recursos Humanos reconoce asignar mentores varones debido al insuficiente número de mujeres en puestos gerenciales (en INNO solo el 20 % de los puestos gerenciales son ejercidos por mujeres), socavando los esfuerzos por afianzar el liderazgo de mujeres ejecutivas.

Pese a las distintas posturas en relación con la existencia de distintos estilos de liderazgo entre varones y mujeres (cf. Alvesson y Billing, 1997) las profesionales designadas gerentas representan, sin duda, a la *mujer símbolo* de INNO. A través de videos *aspiracionales*⁶ se expone un modelo de mujer profesional, en el que se reafirma a la mujer en su doble jornada, mientras que se incentiva la reproducción del síndrome de la supermujer. Este último se refiere a aquellas mujeres que combinan múltiples roles como madres, esposas, profesionales, trabajadoras del hogar y cuidadoras (Steiner-Adair, 1986; Woods-Giscombé, 2010).

También, uno de los entrevistados expresó su punto de vista en relación con los modelos de éxito que son expuestos,

A medida que tenés esos casos de éxito, que se van mostrando, hace que también socialmente se vaya reconociendo más. *Así como tenés una mujer que desgraciadamente fracasa en algo, le van a pegar primero por ser mujer.* [Énfasis de la autora] (Asistente de Control de Gestión)

Lo expresado en la última cita reafirma el porqué de la existencia de investigaciones y estudios con un enfoque de género. Simultáneamente, explica la importancia de que se haga un detallado análisis de la cultura de INNO. Aquí, el despliegue de programas, iniciativas, talleres o el modelo de mujer profesional no logran eliminar los *pensamientos estereotipados subyacentes*. Estos

6 El término *aspiracional* es utilizado en publicidad para referirse a algo a lo que el consumidor debería aspirar. En este caso, el video aspiracional de INNO, en principio, tiene tres objetivos: mostrar el rol modelo valorado por INNO; demostrar que si una mujer pudo ser profesional y mamá, el resto podrá hacer lo mismo, y, finalmente, despertar en las mujeres el deseo de alcanzar lo que otras mujeres lograron.

pensamientos son transversales a toda la organización constituyendo parte de los rasgos culturales de INNO. La existencia de estas nociones subyacentes pone en tela de juicio la efectividad de cualquier política de diversidad en términos de inclusión y aceptación de la diferencia.

“Piensa en gerente, piensa en varón”

Atributos femeninos y masculinos en INNO

En el estudio del caso INNO, siguiendo el enfoque de Alvesson y Billing (2002), fueron abordadas las diferencias en términos de competencias, estilos y atributos según las relaciones de género. A través de una pregunta específica sobre la existencia de competencias con respecto al género de las personas se pueden sintetizar atributos según se trate de mujeres (estilo femenino) o varones (estilo masculino).

Los entrevistados coincidieron en atribuir a los varones: 1) una actitud más asertiva y de participación, 2) que suelen ser más agresivos cuando lideran proyectos o reuniones, 3) que actúan primero y después meditan, 4) que aceptan las promociones sin evaluar primero su situación familiar, 5) que imponen sus ideas, gritan o pelean en las reuniones, y 6) que tienen una mentalidad más pragmática. En relación con los atributos de la mujer, los entrevistados sugirieron: 1) el ser multitareas⁷, pues las mujeres pueden realizar muchas cosas simultáneamente, en comparación con los varones que se enfocan en una tarea específica, 2) la empatía, 3) el estilo afiliativo de liderazgo, 4) la sensibilidad en el abordaje de ciertas temáticas, 5) la intuición, 6) ser más amigueras⁸, 7) el estilo analítico, y 8) tener una orientación a la táctica —las encuestas relevadas por INNO afirman que el varón es percibido como estratega—.

Acker (1990) argumenta que las instituciones asumen implícitamente puestos de trabajo pensados por y para varones, hecho que se observa en particular dentro de los niveles gerenciales y ejecutivos de INNO. Un puesto ejecutivo asume dos cosas, a saber: una persona que se desempeña con un estilo masculino y una persona cuyo

7 El término *multitareas* es una traducción al español del término *multitasking* al que se refirieron las entrevistadas.

8 El concepto *amigueras* fue utilizado para significar que las mujeres en el ámbito de trabajo forman lazos que traspasan la frontera de lo estrictamente laboral. Las mujeres, en contraposición a los hombres, generan amistades. Al hombre se lo ve más orientado a lo estrictamente laboral. Un entrevistado comentó que la mujer se arraiga mucho el grupo de pertenencia, a las costumbres y si a los hombres les dicen un día “cambiaste de trabajo”, “tu gerente no está en Argentina sino en China” cambian y se adaptan rápidamente, mientras que a las mujeres les cuesta desarraigarse del grupo de pertenencia.

contexto le permita alta dedicación al trabajo, delegando, si fuera el caso, las responsabilidades familiares en un otro.

Fue evidente que los puestos ejecutivos son pensados y diseñados para varones y los puestos no jerárquicos están elaborados para ajustarse a las necesidades de las mujeres profesionales⁹. Con este estudio, muchos de los entrevistados asumieron tácitamente la neutralidad del diseño de los puestos de trabajo. Frases como “en INNO el tope te lo ponés vos” eluden la problemática real en áreas como finanzas, en las que es clara la valoración de rasgos masculinos. Existe, de todos modos, un trabajo cuyo análisis se concentró en distintas entrevistas realizadas a gerentas mujeres (Aaltio, 2002), que puede esbozar una explicación del tipo de comentarios como el citado. Según Aaltio (2002) el autor de dicho trabajo, “los temas de género suelen evaporarse cuando se entrevistan a gerentas mujeres de alto rango” (p. 211). Una gerenta comentó al respecto:

No, las diferencias están el *skill*, las ganas de cada uno, pero no porque sean varón o mujer. Tengo los mismos casos en varones como en mujeres. A lo que cada uno tiene como persona, su crecimiento personal o cuál es su compromiso, con respecto a la vida, no necesariamente porque sean varón o mujer. (Gerente de Entregas Global)

El planteo de la entrevistada sobre la igualdad entre varones y mujeres demuestra una confusión que comúnmente emerge cuando se analizan las relaciones de género. Distintas personas, por argüir que varones y mujeres son igualmente inteligentes y capaces, desconocen la existencia de diferencias estructurales o simbólicas que interfieren con el mérito profesional. Habiéndose erradicado la asociación entre diferencia y carencia, la diferencia da cuenta de una heterogeneidad de puntos de vista que es necesaria, incluso, valorada por los mismos miembros de INNO aunque no sea a través del discurso. En síntesis, aseverar la igualdad entre varones y mujeres hace caso omiso de las diferentes socializaciones que ambos reciben en distintas etapas de la vida.

9 La *guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género* desarrolló el concepto de género como categoría de análisis. Una de sus características era entender que el concepto de género es jerárquico porque las diferencias establecidas entre hombres y mujeres *no son neutras*. Estas diferencias tienden a atribuir mayor importancia y valor a los rasgos y actividades asociados con lo que es masculino, lo que fomenta relaciones de poder desiguales (Cepal, 2006).

Imágenes, símbolos, lenguaje

En principio, nótese que la palabra *gerente* —en inglés *manager*— no revela si se trata de un varón o de una mujer¹⁰. El término (*manager*) favorece una ambigüedad semántica que sumado a los rasgos simbólicos alrededor de él permiten que el puesto de *manager* siga asociándose, tácitamente, a la figura del varón (Guillaume y Pochic, 2009). Por otro lado, mediante la interpretación de las imágenes que circulan en las organizaciones se observa la producción y reproducción de asociaciones entre atributos y puestos de trabajo. Las imágenes de los ejecutivos de INNO reproducen tácitamente el subtexto “ejecutivo igual a varón”. Asimismo, el departamento de Recursos Humanos de INNO afirma que las mujeres no son bien vistas como candidatas para desempeñarse en puestos ejecutivos.

Otros aspectos analizados fueron los símbolos y rasgos culturales (Gherardi, 1995; Goffman, 1977; Guillaume y Pochic, 2009; Hoftede, 1999) según el estilo de comunicarse, el humor y las bromas, o el lenguaje corporal y su distancia según se trate de mujeres o varones. Una entrevistada explicó que en INNO los “temas de varones” siguen siendo notorios.

Resultaron de especial importancia los comportamientos que son percibidos como parte de la naturaleza de la mujer y los concebidos como parte de la naturaleza del varón. Toda percepción entendida como natural según el género, confunde a la vez que demarca los patrones de conducta esperados en mujeres y varones. En las entrevistas realizadas eran recurrentes los comentarios del tipo “el varón se comporta naturalmente como un gerente”, mientras que las mujeres, según una entrevistada “[...] no estamos medio haciendo naturalmente [las cosas] y que necesitamos como un poco de ayuda extra”. La interpretación de la cita permite reafirmar la noción “piensa en gerente, piensa en varón”, en la que la problematización del concepto de comportamientos naturales (en varones y mujeres) permite relativizar el reconocimiento aducido por INNO respecto de los atributos femeninos. En la práctica cotidiana INNO diseña capacitaciones específicas con el objetivo de que las mujeres desarrollen determinadas habilidades, como por ejemplo, la comunicación, el liderazgo, la imagen y la influencia. Estas habilidades deben desarrollarse para desempeñar un puesto gerencial más adelante. Asimismo, hay un programa muy valorado por las mujeres con carreras prometedoras, denominado *shadowing*, que les posibilita observar y aprender de las actividades de un ejecutivo

10 Para una ridiculización del enfoque de género llevado a su máxima expresión véase el recorte “Decir ‘médico’ es sexista”, *Revista Ñ*, del 28 de marzo del 2009.

(cómo toma decisiones un ejecutivo, cómo negocia) en su práctica cotidiana. Sin embargo, al igual que en los programas de mentoría, existe un modelo de gerenciamiento preestablecido, que es el masculino y toda profesional que quiera desempeñarse en un cargo directivo deberá replicar dicho modelo.

Una nueva mirada de las barreras en el desarrollo profesional, a la luz del trabajo de Erving Goffman

El objetivo del análisis posterior es presentar, desde la perspectiva sociológica, el fenómeno del *techo de cristal*. Esto implica complejizar la noción de barreras de desarrollo profesional de la carrera de las mujeres profesionales, profundizar el estudio de los roles masculinos y femeninos en INNO y abordar las relaciones de género en niveles gerenciales y ejecutivos. El trabajo de Goffman (1959/2006), *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, utiliza la metáfora teatral para explicar las expresiones no verbales, más teatrales y contextuales que emanan de los individuos y cómo pueden ser interpretadas por otros. Este marco de análisis se considera pertinente como perspectiva alternativa para interpretar las relaciones de género como relaciones sociales.

Como fue mencionado en párrafos anteriores, las posibles barreras a las que se enfrentan las mujeres con miras a una carrera ejecutiva pueden ser invisibles. Dicha característica problematiza el análisis, a tal punto que habiéndose desarrollado iniciativas concretas (por ejemplo, los programas de mentoría), las mujeres en los puestos gerenciales representan menos del 30 %. Las incógnitas que rodean al fenómeno de la baja proporción de mujeres en niveles gerenciales/ejecutivos motivaron la interpretación de los datos de INNO con la metáfora teatral planteada por Goffman.

La metáfora teatral se refiere a una escena constituida por dos regiones: una región llamada *anterior* (en inglés *front region*) y otra llamada *posterior* (en inglés *back region*). La región anterior se refiere a la actuación visible de las personas, en la que es representado un acto según ciertas normas. Mediante el análisis se entiende que la actuación de un varón sigue ciertas normas o patrones, como fue mencionado en una entrevista: “los varones no tienen hijos, no se embarazan”. Por lo tanto, el ejecutivo en tanto desempeñe atributos masculinos, reproduce un personaje cuya familia si existiera está en un papel secundario. Al replicar de este modo el paradigma de familia, por un lado, y profesión, por otro (no debe olvidarse que el ejecutivo tiene un otro que se responsabiliza por las tareas del hogar incluyendo las tareas de cuidado de terceros). El ejecutivo “dispone” simbólicamente de todo su tiempo para dedicarle a la organización pudiendo viajar

cuando fuere necesario (las tecnologías de la comunicación han producido mejoras en el ámbito laboral, particularmente para puestos de trabajo que necesitan un contacto persona a persona). Al respecto comentó una entrevistada:

Y la disponibilidad de una mujer de dejar su vida en un país llevarse a su marido a cuestras es mucho más difícil que para un varón [...] Creo que valoran mucho este tema de disponibilidad para INNO. (Gerenta de Comunicaciones)

Si bien las nuevas tecnologías de la comunicación como la teleconferencia, el correo electrónico o el chat disminuyeron la necesidad de los viajes de negocios, el concepto de disponibilidad resulta abarcar un poco más. Estar disponible implica priorizar INNO sobre el resto de las responsabilidades que pudiera tener.

Otro aspecto característico de los ejecutivos que se desempeñan en la región anterior es la facilidad para generar redes de contacto. En términos de Burt (1992), los ejecutivos tienen un capital social —amigos, colegas, contactos en general— que les permiten promociones laborales, participar en proyectos significativos y acceso incluyente a decisiones importantes.

Goffman señala la existencia de una región posterior. En esta región o trasfondo escénico, aparecen elementos suprimidos. Según este estudio se trata de realidades que subyacen en la vida cotidiana de INNO, como los estereotipos femeninos y masculinos. En palabras de Goffman, en esta región el actuante puede “quitarse la máscara” y dejar de lado su personaje. En una nota periodística realizada a una gerenta de la región de América Latina de INNO, ella arguye que aún no hay mujeres al frente de muchas empresas en parte debido a la existencia de un prejuicio machista de que una mujer es más complicada y menos eficiente que un varón. Una joven gerenta entrevistada comentó haber escuchado que cuando una colega fue ascendida a un cargo de mayor jerarquía se decía que el cargo le quedaba grande (“big shoes for a lady”). También se pone en tela de juicio la eficiencia de la mujer profesional a través de los estereotipos femeninos, por ejemplo, cuando un entrevistado compara las áreas de *marketing* de INNO con las de otras empresas también tecnológicas, entiende que para las mujeres es más fácil desenvolverse en áreas de *marketing* donde los *shows* y los eventos son la razón de ser del área y no los resultados del negocio. Otro punto sobresaliente se basa en la doble lectura de los beneficios que INNO otorga a las mujeres profesionales. Por ejemplo, las opciones de flexibilidad horaria son especialmente dirigidas a la mujer profesional reforzando tácitamente una de las falencias que se

atribuye al estilo femenino de gerenciamiento. Este beneficio se torna problemático, particularmente a causa de medias jornadas laborales, dado que evitan el contacto cotidiano entre pares y restan tiempo para poder expresar (buscar el reconocimiento público) el trabajo realizado.

En relación con los beneficios que otorga INNO a las mujeres en el periodo de embarazo algunos miembros entienden la ausencia como un obstáculo para el desenvolvimiento de las tareas. En palabras de un entrevistado:

Muchas veces todo eso en el inconsciente colectivo te dice “mujer sinónimo de problema” [énfasis de la autora]. Porque si una mujer, se me embaraza, por cómo es INNO se toman los tres meses de licencia y tres meses más. Después empezará con el Home Office. Tenés igual el caso de mujeres que han tenido dos hijos, tres hijos y son excelentes profesionales. (Asistente de Control de Gestión).

Finalmente, el fracaso de una profesional por ser mujer es uno de los estereotipos más fuertemente arraigados en la región posterior de INNO. Goffman arguye que con frecuencia aquellos que trabajan entre bastidores desarrollarán pautas técnicas, mientras que quienes lo hacen en la región anterior han de adquirir pautas expresivas. Si el estilo femenino de gerenciamiento no puede expresarse (venderse) en primer lugar y valorarse en segundo lugar (por sus beneficios objetivos que hacen al desempeño del negocio *e. g.* prácticas de relacionamiento) se reforzará la trama actual, en la que la mujer seguirá desarrollando pautas técnicas mientras que el varón las expresivas, condición *sine qua non* para desempeñarse en la región anterior.

Discusión y conclusiones

En respuesta a la primera pregunta de investigación, la información recabada plantea una contradicción entre los postulados y el diseño de las iniciativas que favorecen el desarrollo de la carrera de mujeres profesionales. Por una parte, la política celebra las diferencias entre varones y mujeres, sin embargo, se contradice con el diseño de iniciativas cuyo fin es que la mujer profesional *asuma* comportamientos percibidos “naturalmente” en los varones. En respuesta a la segunda pregunta de investigación, los comportamientos valorados por los miembros de INNO son el trabajo en equipo, el concepto de rol modelo, la discrecionalidad en el uso de opciones de flexibilidad de la jornada de trabajo, el compromiso con la empresa en cuanto a tiempo dedicado a las tareas laborales y el logro de los objetivos del negocio. Asimismo, existe una distinción según el nivel jerárquico al que refiramos, en el

que los niveles gerenciales y ejecutivos reflejan particularidades que no fueron encontradas en estratos menos jerárquicos. En relación con la tercera pregunta de investigación, en primer lugar, debe concluirse que los atributos percibidos en varones y mujeres son disímiles. Lo que permitió el análisis fue mostrar que las mujeres suelen representar un estilo denominado femenino así como los varones un estilo masculino (con ciertas excepciones). Finalmente, las preguntas de investigación cuatro y cinco están fuertemente relacionadas. Los atributos observados en los varones coinciden con los percibidos en un puesto gerencial. Se presume que un varón sabe desempeñarse como gerente a causa de su condición de varón, es decir que el varón *es naturalmente un gerente*. Desde esta perspectiva y según las consideraciones de INNO, la mujer profesional que acceda a un puesto gerencial habrá asimilado los atributos masculinos, dado que sus atributos no responden a los comportamientos esperados en los niveles gerenciales.

En síntesis, este estudio concluye que pese a la implementación de una política de diversidad, la baja proporción de mujeres gerentas o ejecutivas en INNO se debe a que el diseño de las prácticas postulan tácitamente “piensa en gerente, piensa en varón”. Pensar los estratos gerenciales como una obra teatral donde la rigidez en que se estructuran ambas regiones —anterior y posterior— limita el acceso de mujeres a la alta dirección, permite problematizar y analizar desde otra perspectiva el fenómeno denominado *techo de cristal*.

Implicancias para la práctica

En primer lugar, las políticas organizacionales con perspectiva de género suponen un compromiso de todas las áreas de la organización, primordialmente el compromiso de la alta gerencia y del departamento de recursos humanos, referido a la sensibilización de los miembros de la organización. El departamento de Recursos Humanos debe analizar y evaluar la coherencia de la filosofía que existe detrás de los programas de diversidad. También debe considerar la posibilidad de un cambio en las prácticas organizacionales. Este proceso debe involucrar a todos los miembros de la organización, no perdiendo de vista que el enfoque de género involucra tanto a varones como a mujeres.

En segundo lugar es importante que un programa de diversidad sea comunicado a todas las partes involucradas en el desarrollo del negocio: clientes, proveedores o potenciales empleados. Así como reforzar, si fuera necesaria, la comunicación intraorganizacional.

En tercer lugar, las organizaciones deben considerar los posibles puntos de inflexión que se hacen presentes en

la vida de las mujeres que desarrollan una carrera gerencial para mantener el talento femenino en la empresa (Hewlett, 2008) y modelos alternativos de carrera (Mainiero y Gibson, 2017). La ambigüedad organizacional hace que las organizaciones interesadas en el talento femenino terminen por tornar invisibles esos aportes atribuibles a las mujeres, en los que sus atributos dejan de ser requisito para un puesto ejecutivo y los aspectos simbólicos cobran relevancia en tanto factor explicativo de la distancia entre mujer profesional y ejecutivo.

Un cambio organizacional en el que los rasgos culturales de la organización y las prácticas cotidianas sean objeto de análisis es el punto de partida para lograr beneficios a largo plazo.

Referencias

- Aaltio, I. (2002). Interviewing female managers: Presentations of the gendered selves in contexts. En I. Aaltio-Marjosola & A. J. Mills (eds.), *Gender, identity and the culture of organizations* (pp. 201-218). Londres: Routledge.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Alvesson, M., & Due Billing, Y. (1997). *Understanding gender and organizations* (1.ª ed. ed.). Londres: Sage.
- Alvesson, M., & Due Billing, Y. (2002). Beyond body-counting: A discussion of the social construction of gender at work. En I. Aaltio & A. J. Mills (eds.), *Gender, identity and the culture of organizations*. Londres: Routledge.
- André, C., & Bourrousse, H. (2017). Fighting gender inequality in Sweden. (Working Paper. 1395). *OECD Economics Department* París: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/37b4d789-en>
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Catalyst. (1993). *Successful initiatives for breaking the glass ceiling to upward mobility for minorities and women (A Report on the Glass Ceiling Initiative, U.S. Department of Labor)*. Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Chen, C., Fosh, P., & Foster D. (2008). Gender differences in perceptions of organizational cultures in the banking industry in Taiwan. *Journal of Industrial Relations*, 50, 139-156.
- Credit Suisse Research Institute. (2014). *The CSgender 300: Women in senior management*. Zúrich: Credit Suisse.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.5465/AMR.1989.4308385.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Machi.
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL). (2007). *El mapa económico de las mujeres argentinas (1998-2006)*. Buenos Aires. <http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/DOC93.pdf>
- Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*. Londres: SAGE Publications Ltd..
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Goffman, E. (1977). The arrangement between the sexes. *Theory & Society*, 4(3).
- Goffman, E. (1959/2006). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14-36.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.
- Heller, L. (1999). *Las que vienen llegando: nuevos estilos de liderazgo femenino*. Buenos Aires: Nuevo Hacer.
- Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa, el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 1(3), 68-96.
- Hewlett, S. A. (2008). Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. *Human Resource Management International Digest*, 16 Issue: 2, <https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416bae.003>.
- Hoftede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2017). The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 0894845317698223. doi: 10.1177/0894845317698223.
- Mills, A. J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9 (3), 351-369.
- Mills, A. J. (2002). Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, Work and Organization*, 9 (2), 286-307.
- MSCI ESG Research. (2014). Governance issue report. Survey of women on boards 2014. MSCI, Inc.
- Novick, M., Rojo, S., & Castillo, V. (2008). El trabajo femenino en la post convertibilidad. Argentina 2003-2007. Cepal y MTESS (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina).

- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2008). Gender and sustainable development: Maximising the economic, social and environmental role of women.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2016). *Background report. Conference on improving women's access to leadership*. París: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Women-Leadership-2016-Report.pdf>.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology, 57*(2), 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology, 60*(3), 340-344.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review, 22*(1), 6-18.
- Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior, 13*(5), 439-447.
- Schein, V. E., Mueller, R., & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles, 20*(1-2), 103-110.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior, 17*(1), 33-41.
- Steiner-Adair, C. (1986). The body politic: Normal female adolescent development and the development of eating disorders. *The American Journal of Psychology, 14*(1), 95-114.
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(12), 2435-2453. DOI: 10.1080/09585190903363755.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa.
- Wainerman, C., & Gutiérrez, M. A. (2007). *Conyugalidad y paternidad: ¿una revolución estancada? Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política* (pp. 179-222). Buenos Aires: Clacso.
- Woods-Giscombé, C. (2010). Superwoman Schema: African American women's views on stress, strength and health. *Qualitative Health Research, 20*(5), 668-683.